



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارة



مقياس
التسيير و الإستراتيجيات الدولية
المحور العاشر: الإستراتيجيات الدولية في المؤسسات
الدولية

السنة أولى ماستر
تخصص مالية و تجارة دولية

إعداد
الدكتورة رقية منصوري

مفهوم الإستراتيجية

□ إن أصل كلمة الإستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية strategor و التي تعني علم الجنرال أو فن قيادة القوات و استخدام هذا المصطلح لأول مرة في عام 506 ق م ، أثناء الحرب التي نشبت بين الإغريق و الفرس.

□ يعتبر نابليون أول من وسع مفهوم استخدام الإستراتيجية ليشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تسمح بتحسين فرص النصر العسكري .

□ و قد بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية و بالتحديد سنة 1947 و ذلك في كتاب للباحثان **Von Neumann et Morgenstern** الموسوم **بنظرية المباريات و السلوك الاقتصادي** و منه يحدد الباحثان العلاقة بين تحركات المنظمة و الموقف الذي تواجهه و يستدعي تحركاتها فإن اتخذت مجموعة من هذه الحركات و جهة معينة فهي إستراتيجية.

مفهوم الإستراتيجية

□ عرف Drucker 1954 الإستراتيجية على أنها : "تحليل الموقف الحاضر و تغييره إذا تطلب الأمر، و يدخل في ذلك تحديد ماهية و مقدار الموارد"

□ عرف Porter 1996 الإستراتيجية على أنها "خلق موقع متفرد من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة"، أي عند Porter : "الإستراتيجية هي الاختلاف، وهذا يعني اختيار عمدا مجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد من القيمة"

□ وقد سعى Mintzberg 1988 إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية يتضمن آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في نظرتهم لهذا المصطلح فقد رأى في كتابه The Strategy Process انه لا يمكن أن نستند إلى تعريف واحد للإستراتيجية لذلك قدم مفهوما مختلفا تماما عن التعريفات التي سبقته، تضمن خمس تعاريف للإستراتيجية أطلق عليها مصطلح Five Ps :



الإستراتيجية كخطة Strategy as plan

الإستراتيجية كحيلة strategy as a ploy

الإستراتيجية كنمط أو أنموذج Strategy as a Pattern

الإستراتيجية كمركز Strategy as a Position

الإستراتيجية كتصور أو رؤية مستقبلية Strategy as a Perspective

مفهوم الإستراتيجية الدولية

➤ الإستراتيجية الدولية هي " خطة طويلة الأجل تعكس رؤية المؤسسة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل في إطار علاقتها بالسوق الدولي وبيئته بمتغيراتها المختلفة من ناحية ومواردها المختلفة من ناحية أخرى. "

➤ كما تعرف أيضا بأنها " توجه تفكير / عملي مستمد من التوجهات الرئيسية للسياسة العامة للمؤسسة و التي يجب أن تحكم كل الخيارات الجغرافية و القطاعات التي ينبغي اتخاذ الإجراءات من اجلها للمؤسسة. "

دوافع صياغة الإستراتيجية الدولية

تحسن الاتصالات

• إن التحسن الهائل في وسائل النقل والاتصالات الدولية يسهل الوصول السريع إلى الأسواق العالمية.

عولمة الأسواق

• أصبحت عولمة الأسواق الآن حقيقة واقعة للعديد من قطاعات الأعمال. يتم تقديم المزيد والمزيد من الخدمات والمنتجات على نطاق عالمي.

البحث عن المنافسة

• قد يكون منافسوك متقدمين عليك بالفعل في اختراق الأسواق الخارجية ، دون أن تكون على دراية بمثل هذه التطورات.

توافر معلومات عن السوق

• السوق العالمية كبيرة ومعقدة. ومع ذلك ، بفضل التحسينات التقنية في أساليب البحث الدولية وقواعد البيانات وشبكات الاتصال ، يمكن توفير أكثر فأكثر معلومات القيمة عن السوق بتكلفة معقولة.

ريادة الأعمال الإبداعية

• سيحفز إعداد خطة عمل إستراتيجية الإبداع وريادة الأعمال لفريق الإدارة العليا وسيساعد على تحديد الأولويات للشركة عندما يكون وقت الإدارة والموارد المالية شحيحة. كما يعد إعداد الخطة أيضاً نشاطاً لبناء الفريق.

أبعاد الإستراتيجية الدولية

تطوير برامج تسويقية دولية

- يقصد بتطوير برامج تسويقية دولية إستخدام المؤسسة لنفس الأسلوب أو المحتوى لوحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي في الأسواق الدولية ، و هذا يعني إما أن يكون التنميط الكامل لعناصر هذا البرنامج أو التكيف الكامل فالواقع إذا عند تطوير هذا البرنامج ينبغي أن يتسم بالمرونة.

اختيار مراكز نشاط المؤسسة في الأسواق الدولية

- فقرار اختيار مراكز النشاط يخضع لقانون الميزة النسبية لأسواق

تصميم منتجات و خدمات عالمية

- إن تصميم منتجات و خدمات عالمية موحدة أمر يصعب تحقيقه في الواقع العملي ، إلا أنه مع تطور عناصر الاتصال و سيادة فكرة العولمة في شتى المجالات ، فأصبح هناك نوع من التجانس في الطلب العالمي خاصة في بعض القطاعات تستغلها بعض المؤسسات لتصميم منتجات عالمية

تحديد نمط دخول المؤسسة للأسواق الدولية

- و يقصد به المفاضلة بين الطرق و المسارات المتاحة لغزو الأسواق الدولية و اختبار الأمثل منها الذي يتناسب مع ظروف و إمكانات المؤسسة

مستويات الاستراتيجية الدولية

الاستراتيجيات العالمية
على المستوى الوظيفي

الإستراتيجية الدولية على
مستوى وحدات الأعمال)
التنافسية (

الاستراتيجيات الدولية
على مستوى المنظمة

إستراتيجية الإدارة المالية
الدولية

إستراتيجية الإمداد و
اللوجستك الدولي

إستراتيجية التسويق
الدولي

إستراتيجية إدارة الموارد
البشرية الدولية

إستراتيجية التمايز / قيادة
الكلفة المتكاملة الدولية

استراتيجيات التركيز
الدولية

إستراتيجية التمايز
الدولية

إستراتيجية قيادة الكلفة
الدولية/ العالمية

الإستراتيجية العابرة
للبلدان

الإستراتيجية التكامل
العالمية

الإستراتيجية التركيز على
الدولة المضيفة

الإستراتيجية الدولية

الاستراتيجيات الدولية على مستوى المنظمة

الإستراتيجية الدولية

الإستراتيجية الدولية تتطلب مستوى منخفض من التكامل العالمي وتكييف السوق المحلي ، وتكاليف تنفيذها ليست عالية بشكل كبير ، فهي مفضلة بين الشركات الدولية الصغيرة التي تركز على الأعمال التجارية المحلية بخبرة تجارية دولية أقل نسبيًا .

الإستراتيجية التركيز على الدولة المضيفة

في إستراتيجية التركيز الخاصة بالبلد المضيف ، يتم التعامل مع الشركات التابعة كما لو كانت شركات وطنية مستقلة . يُسمح لهم بالاستجابة للمطالب المحلية على النحو الذي يروونه مناسبًا . يحافظ المقر الرئيسي للشركة متعددة الجنسيات على التنسيق الشامل بين مختلف الشركات التابعة

الإستراتيجية التكامل العالمية

للاستفادة من اقتصاديات الحجم والاستفادة من الفرص المتنوعة لخفض التكاليف التي يوفرها السوق العالمي ، يكون اختيار الإستراتيجية هو التكامل العالمي . ياتباع إستراتيجية تكامل عالمية ، تتوسع منشآت إنتاج وتوزيع الشركات متعددة الجنسيات عبر الحدود الوطنية في شبكة من العمليات المتخصصة

الإستراتيجية العابرة للبلدان

تعد الإستراتيجية العابرة للبلدان إستراتيجية عالمية تحاول المنظمة من خلالها تحقيق كل من الكفاءة العالمية والاستجابة المحلية . إلا أن تحقيق هذين الهدفين أمر صعب ، لأن أحد الأهداف يتطلب مرونة محلية بينما يتطلب الثاني تنسيق عالمي، ورغم أن الإستراتيجية العابرة للبلدان صعبة التنفيذ بسبب أهدافها المتضاربة إلا أن التنفيذ الفعلي للإستراتيجية العابرة للبلدان يحقق نتائج أعلى مقارنة مع تنفيذ كل من الإستراتيجيات المتعددة الجنسيات والإستراتيجيات العالمية.

تركز الإستراتيجية الدولية على نطاق عمليات المنظمة.

الاستراتيجيات الدولية على مستوى وحدات الأعمال (التنافسية)

استراتيجيات مستوى الأعمال هي مجموعة متكاملة ومنسقة من الإجراءات والالتزامات تستخدمها الشركة للحصول على الميزة التنافسية من خلال استغلال الكفاءات الأساسية في أسواق معينة.

□ **إستراتيجية قيادة الكلفة العالمية/الدولية:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين. وهي إستراتيجية تطورها المنظمات في البلدان التي تتميز بالطلب الكبير .

□ **إستراتيجية التمايز الدولية:** تنبني هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التمييز في منتجاتها بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء . وفيما يخص تنفيذ هذه الإستراتيجية على المستوى الدولي، فإن المنظمات التي تنشأ في بلد يتمتع بمزايا وعوامل إنتاج متخصصة ومتقدمة من المحتمل جدا أن تقوم بتطوير إستراتيجية تمايز دولية وعالمية.

□ **إستراتيجيات التركيز الدولية:** وتعني إستراتيجية التركيز على سوق معين ، بمعنى اختيار شريحة من الزبائن سواء كانوا أفراد أو منظمات، حيث يتم التركيز عمليا لتلبية احتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن. أما فيما يتعلق بدخول الأسواق العالمية، فإن العديد من المنظمات تستمر بالتركيز على جزء صغير من السوق كمحاولة لتنفيذ استراتيجيات التركيز الدولية. وطبقا لهذه الإستراتيجية تستطيع المنظمة خلق القيمة للزبائن في قطاع سوقي محدد بإتباع أحد بديلين: **التركيز على الكلفة المنخفضة** / **التركيز على تمييز السلعة**

□ **إستراتيجية التمايز / قيادة الكلفة المتكاملة الدولية:** وتستخدم هذه الإستراتيجية لغرض الإنتاج بكفاءة مع الحفاظ على بعض الصفات المتميزة . حيث أن كفاءة الإنتاج هو مصدر الحفاظ على الكلفة المنخفضة في حين أن بعض التمايز هو مصدر القيمة الفريدة.

كلفة الميزة التنافسية تمايز



الاستراتيجيات العالمية على المستوى الوظيفي

و هي إستراتيجية التي تغطي الأنظمة الوظيفية للمنظمة: الإنتاج ، الأفراد، التسويق، المالية....حيث تتولى كل إستراتيجية عملية تقسيم السياسات و البرامج و الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون التطرق إلى الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

□ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية.

□ إستراتيجية التسويق الدولي.

□ إستراتيجية الإمداد و اللوجستيك الدولي.

□ إستراتيجية الإدارة المالية الدولية.



شكرا على الإصغاء و المتابعة

تجدون المحاضرة على الرابط التالي:

<http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/course/view.php?id=10693#section-11>

